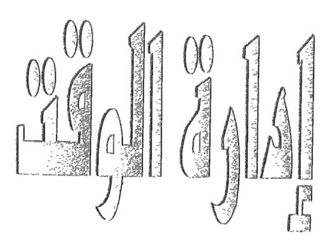
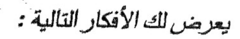
ناصر محمد العديلي



إدارة الوقت



دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت



يعرض لك الأفكار التالية :

- الوقت كالمال كيف تديره.
- الأشياء الأولية والأشياء الهامة.
- كيف نجعل الوقت يعمل لصالحك.
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها.
- تخطيط الوقت.
- أهم الأساليب العلمية لإدارة الوقت.
- [illegible] لإدارة الوقت.



الطبعة الأولى
1415 - 1994

ⓗ ناصر محمد العديلي ، ١٤١٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

العديلي، ناصر محمد

ادارة الوقت.

... ص : ٢٤ سم

ردمك ٥ ـ ٤٠٥ ـ ٢٧ / ٩٩٦٠.

١ ـ إدارة الوقت ٢ ـ السعودية

أ ـ العنوان

ديوي ٦٥٨،٤٠٩ ١٥/٠٢٦٢

رقم الإيداع : ١٥/٠٢٦٢

ردمك : ٥ ـ ٤٠٥ ـ ٢٧ ـ ٩٩٦٠

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع

القاهرة

ناصر محمد العديلي

إدارة الوقت

دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت

يعرض لك الافكار التاليه :

- الوقت كالمال كيف تديره
- الاشياء الاولية والاشياء الهامة
- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك
- مضيعات الوقت وكيفية التغلب عليها
- تخطيط الوقت
- أهم الاساليب العملية لإدارة الوقت
- الوصايا العشر لإدارة الوقت

الطبعة الاولى

1994 \ 1415

رقم فسح وزارة الاعلام :
974\م وتاريخ 4\2\1415

رقم الايداع



تقديم:

أهمية الوقت :

" الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك .."

هذا المثل العربي ما مدي تطبيقنا له في حياتنا اليومية ؟ أشعر في قرارة نفسي اننا نحبه ولكن لا نطبقه بشكل فعال .. وهذا في تقديري عائد الي نمط حياتنا الاجتماعية الذي اعتدنا عليه. اعتدنا منذ الصغر علي عدم الانضباط في المواعيد .. وكثرة التسويف والتأجيل وعدم التخطيط الدقيق والمسبق لادارة الوقت وكذلك عدم الالتزام في المواعيد ..

ان الدين الاسلامي أوحي لنا بأهمية قيمة الوقت، وتمثل ذلك في مواعيد الصلاة والعبادات الاخري واهمية الالتزام بها .

كما ان الغرب اهتم في الوقت كقيمة انسانيةفي الحياة، وقارنوا أهمية الوقت بأهمية المال وقد يفوق المال في الاهمية لدي البعض، وذلك ان المال بالامكان تعويضه، غير ان الوقت قد يصعب ذلك..

انني في هذا الكتاب سأحاول ان اتناول موضوع الوقت كقيمة انسانية في حياة البشر، ومدي تأثير ضغوط الحياة العملية علي الوقت، وكيفية إدارته.

انني لا أدعي تأليفا لهذا الكتاب، بل إعدادا وتنظيما لافكار عديده سبق أن تناولها العديد من الباحثين والكتاب الاجانب، كان الهدف تقديم مادة علمية عربية في هذا الموضوع الحيوي والهام. والذي أصبح تحديا لهذا الجيل في ظل كثرة المعلومات وتعدد الادوار والمثيرات. وقد حرصت ان يكون أسلوب عرضه مبسطا، بعيدا عن النظريات. كما ضمنته بعض التمارين والاختبارات والنماذج المبسطة بلغة سهلة رغبة

في إستفادة الكثيرين من القادة والمديرين ورجال الأعمال والمشرفين والموظفين العاملين في مختلف القطاعات والميادين ..وطلبة الإدارة ، ومعاهد ومراكز التدريب الاداري ...

أمل ان يحقق هذا الكتاب هدفه المرسوم .

والله ولي التوفيق ..

ناصر العديلي

الرياض 25 محرم 1415

محتويات الكتاب :   الصفحة

- أهمية الوقت 3
- ماهو الوقت 7
- الوقت كالمال 10
- إدارة الوقت 15
- الاشياء الاولية والاشياء العامة 22
- التحكم في الوقت 29
- كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك 31
- مضيعات الوقت 46
- أهم الحلول لاهم ثلاث مضيعات للوقت 50
- تخطيط الوقت: 75
- مبادي أستغلال الوقت 76
- تحليل الوقت للمدير التنفيذي 83
- أهم الاساليب العملية لإدارة الوقت 85
- مفكرة الجيب
- أوراق الخطط
- ألتأمل والتفكير
- دور التفويض في إدارة الوقت 90
- الاستفادة الفعالة من السكرتير 96
- أهمية تنظيم وقت السكرتير 97
- الوصايا العشر لإدارة الوقت بفعالية 99
- أقتراحات لإدارة الوقت 101
- المراجع والهوامش 106

1

ماهية الوقت

ما هو الوقت :

يعرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه :

تلك المادة التي صنعت منها الحياة

ويمكن تحديد ماهية الوقت علي النحو التالي :

- الوقت هو الحياة

- الوقت لايمكن شراءه

- الوقت لايمكن تجميعه

- الوقت لايمكن تجزئته

- الوقت لايمكن تخزينه

- الوقت لايمكن استئجاره

- الوقت لايمكن اطالت

- الوقت لا يمكن أستبداله بشيء غيره

- الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك

أبي مدير جيد للوقت

منذ عرفت أبي – اطال الله في عمره – وهو يدير وقته بكفاءة واقتدار . فهو يستيقظ مبكرا مع العصافير ، يتناول فطوره بأنتظام يوميا ثم يذهب الي عمله ويستمتع به مع زملائه . يتناول طعام الغدا ثم يخلد الي الراحة هنيهة من الوقت وبعد صلاة العصر يمارس نشاطه و عمله الخاص به سواء كان في المزرعة او غيرها ثم يمضي بعض الوقت في زيارة اصدقاءه وشرب القهوة والشاي معهم. قبل أذان المغرب بوقت قصير يعود الي المنزل ثم ينتهي للصلاة وبعد اداء الصلاة في المسجد يعود الي المنزل لتناول قهوة المساء مع حبات التمر والاحاديث الوديه مع افراد العائلة الموجودين في المنزل ؛ واحيانا يستقبل في هذا الوقت بعض الاقارب. تستمر الجلسة والاحاديث العائلية حتي صلاة العشاء .

بعد اداء الصلاة في المسجد يعود ابي الي المنزل ، يرتدي ملابس خاصة في لقاء الجماعة او (الشبه) وهو عبارة عن لقاء يومي مع مجموعة من اصدقاءه ومعارفه يلتقون كل ليلة عند احدهم ، يتبادلون الاحاديث والسمر ويتناولون طعام العشاء حتي الساعة العاشرة والنصف او الحادية عشر . ثم يعود للمنزل للنوم والراحة حتي الصباح ..

ان هذا البرنامج اليومي المنتظم والممتع يمارسه ابي منذ ان كان موظفا وحتي بعد تقاعده منذ اكثر من خمسة عشر عاما. لااتذكر ان ابي استيقظ متاخرا او انه جلس الي ساعة متأخرة من الليل الا في حالاة الضرورة مثل حضور زواج في المنزل او وجود وليمة متاخرة ..

ان أبي يدير وقته بفعالية بالفطرة والسليقة.. انه لم يقراء عن كيفية ادارة الوقت في كتاب او مقالة ، غير انه اعتاد علي ممارسة عادات جميلة منذ الصغر وقد حافظ عليها لقناعته في جدواها ولانه يستمتع في حياته من خلال

ممارسة هذه العادات ..

ان مثل ابي كثيرون من الجيل الاول ممن يجيد ادارة وقته وحياته..

ان السؤال الذي يطرح نفسه هو : كم من الناس من هذا الجيل يدير وقته بكفاءة ومتعه ؟!

ان الاجابة علي مثل هذا السؤال هي التي جعلتني افكر في اعداد مثل هذا الكتيب .

ألوقت كالمال .. كيف تديره ؟

إن الوقت كالمال .. هذه حقيقه لا جدال فيها .

علي القادة ورجال الاعمال والمديرين والمشرفين ادراكها ..

انها تصدق علي وقتهم ووقت العاملين معهم ، فالتأخر في انهاء المهمة او المشروع او في صنع اي قرار يمكن ان يتسبب في انخفاض كبير في انجاز المهمة او في انخفاض ارباح الموسسة او الشركة .

ان استثمار الوقت مثل استثمار المال ، وهذا الاستثمار يجعلنا نحرص علي الاستفادة منه بفعاليه .

حقائق حول إدارة الوقت :

1 – الوقت لا يمكن استعادته : فالوقت الضائع يمثل موردا رئيسيا لدي أي منظمة (جهاز حكومي أو شركة او مؤسسة)

2 – مقدار الوقت نفسه للجميع . فاليوم هو 24 ساعة لكن العبرة في استغلال تلك الساعات .

3 – يمكن تعظيم وزيادة الوقت : ان معرفة الفرق بين كمية الوقت ونوعيته ضرورية في معرفة ادارته .

4 – يمكن تضييع الوقت : ان العوامل المساعدة علي تضييع الوقت لا حصر ولا عد لها . وما اكثره في بيئتنا العربية علي وجه الخصوص .

هل انت فعال في إدارة الوقت ؟

تمرين عملي للتعرف علي فعاليتك في ادارة الوقت :

الرجاء قراءة هذه العبارات العشر التي تعبر عن مباديء مقبولة لادارة الوقت بفعالية . اجب علي هذه الاسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مدي قيامك بعملك : (نقلا عن أ. دايل تيمت ، إدارة الوقت ، ت. وليد هوانه ، معهد الادارة العامة ، 1411 ، ص70 – 71)

1 – احدد كل يوم وقتا بسيطا للتخطيط والتفكير في عملي.

0 – نادرا 1 – أحيانا 2 – غالبا 3– دائما

2 – احدد اهدافا معينة ومكتوبة واحدد مواعيد لتحقيقها .

0 – نادرا 1– أحيانا 2 – غالبا 3– دائما

3– أعد قائمة عمل يومية وارتبها حسب اهميتها وانفذ اهمها في اسرع وقت ممكن .

0– نادرا 1– أحيانا 2 – غالبا 3 – دائما

4 –أعرف قاعدة (80 – 20) واستخدمها في العمل (تشير هذه القاعدة الي ان 80 ٪ من فعاليتك ستظهر عندما تنجز 20 ٪ من أهدافك)

0 – نادرا 1– أحيانا 2– غالبا 3 – دائما

5 – أحتفظ بجدول مفتوح لكي اكون مستعدا للازمات وللامور غير المتوقعة .

0– نادرا 1– أحيانا 2– غالبا 3 – دائما

6 - أفوض كل ما يمكنني الي الاخرين ليقوما به .

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

7 - أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

8 - أتناول غداء خفيفا حتي لا أشعر بالنعاس بعد الظهر .

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

9 - أقوم بجهد فعال لامنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار ، والاجتماعات ، والمكالمات الهاتفية) التي تعترض عملي بأستمرار .

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

10 - أستنيع أن أقول لا عندما يطلب الآخرون وقتي خاصة اذا كان ذلك سيحول دون اكمال انجاز المهام الرئيسية

0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - غالبا 3 - دائما

تحليل الدرجات :

لكي تعرف درجتك اعط نفسك :

3 نقاط لكل أجابة " دائما "

نقطتين لكل أجابة "غالبا "

نقطة واحدة لكل اجابة " أحيانا "

صفر لكل أجابة " نادرا "

أجمع النقاط لكي تعرف درجتك النهائية ، فأذا حصلت علي :

صفر – 15 الافضل ان تفكر قليلا في أدارة وقتك .

15 – 20 لا باس ن لكن يمكن لك أن تتحسن قليلا .

20 – 25 جيد جدا

25 – 27 ممتاز

28 – 30 ربما تكون قد عرفة الاجابة من قبل

2

الوقت في
البيئة العربية

الوقت في البيئة العربية و المحلية:

حثنا الدين الأسلامي الحنيف علي الاهتمام في الوقت واستثماره في العبادة والاشياء النافعة . يقول تعالي : " والعصر ، ان الانسان لفي خسر ، الا الذين أمنوا وعملوا الصالحات ، وتواصوا با لحق ، وتواصوا بالصبر . " (سورة العصر)

وقال عليه أفضل الصلاة والسلام : " أغتنم خمسا قبل خمس : حياتك قبل موتك . وصحتك قبل سقمك . وفراغك قبل شغلك . وشبابك قبل هرمك . وغناك قبل فراغك . "

ويقول الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه : " ان الليل والنهار يعملان بك فأعمل فيهما "

ويقول أحد السلف : " لو قلت اني قرأت عشرين الف مجلد لكان اكثر ، ولا أزال في مرحلة الطلب . ويقول : كتبت بأصبعي هاتين ألفي مجلد . " وهذا قاله في اوسط حياته وليس أخرها ...

ان هذا يدلل علي اهتمام العرب وتعضيمهم للوقت ، والاستفادة منه . ولعل الشعراء العرب خير من عبر عن أهمية الوقت وأستثماره

يقول الشاعر أحمد شوقي :

دقات قلب المرء قائلة له ان الحياة دقائق وثوا

ويحذر شاعر عربي أخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته :والوقت أنفس ماعنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

تأثير البيئة المحلية علي إدارة الوقت

تلعب البيئة المحلية دورا كبيرا في أدارة الوقت. وبشكل خاص البيئة الاجتماعية ، ونعني بالبييئة الاجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي نشهدها في البييئة المحلية ، العادات والتقاليد والاعراف والانماط الاجتماعية الاخري. والتي توثر بشكل مباشر وغير مباشر علي عملية أدارة الوقت وتدبيره بشكل فعال.

ويمكن النظر الي مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي:

1 – تعود الناس علي عدم تحديد ألاهداف :

أعتاد غالبية الناس بشكل عام علي عدم الاهتمام بتحديد اهداف والسعي الي تنظيم الوقت لتحقيق هذه الاهداف خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة الاسبوع .وهذا بدوره انعكس علي اضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدي الكبار والصغار علي حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين

2 – تعدد المناسابات الاجتماعية:

نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية. كالولائم ومناسبات الافراح التي نمضي فيها كثيرا من الوقت فنحن غالبا نعلم متي تبدأ هذه المناسبات ، ولكننا لانعرف متي تنتهي وكثيرا ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير. كما نجد اللقاءات الاجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الامد خلال عطلة الاسبوع و التي يمضيها الناس في الثرثرة آو لعب البلوت ساعات طويلة دون حساب للوقت. فكثير ما تمضي عطلة الاسبوع دون انجاز اعمال أخري هامة وقد يكون التأجيل هو سيد الموقف في نهاية الاسبوع. وربما يتكرر التأجيل اسابيع أخري.

3 – الزيارات المفاجأة أو غير المخططة :

كما نجد ان ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية . مثل الزيارات المفاجئة من الاقارب أو الاصدقاء دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تلفونيه للتأكد من وجود الانسان في منزله ومدي أستعداده للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه .

4 العواطف و المجاملات الاجتماعية علي حساب الوقت :

ان العواطف الانسانية و العادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات علي حساب الوقت . فنادرا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه احد أقاربه أو اصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله .ان كلمة (لا) تكاد تكون معدومه بين الاقارب والاصدقاء. وان وجدت وهذا نادر فأنها قد تفسر اجتماعيا بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.

5 – آلتاجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات :

ان ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية . سواء كان ذلك في المنزل او في العمل .وقد يكون من اسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا اليها آنفا . وقد يكون التأجيل بسبب التعود علي التاجيل او عدم الاهتمام والامبالاة بالوقت .

هذا وسوف نقوم بأقتراح بعض الحلول لهذه المؤثرات علي ادارة الوقت في مكان اخر من هذا الكتيب .

3

إدارة الوقت
إدارة الحياة

إدارة الوقت هي إدارة الحياة :

الشخص الذي لايستطيع إدارة وقته ، لايستطيع إدارة أي شي غيره

إدارة الوقت ماهي :

إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: قدرة الفرد علي تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الامثل . و التغلب علي بعض ضغوط الحياة.

ومن اهم هذه المهارات لتغيير السلوك :

- مهارة الفرد في السيطرة علي الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن ارادته
- تغيير بعض العادات السلبية مثل عدم الالتزام بالوقت او عدم تحديد بداية الاشياء ونهايتها
- قوة الارادة والاصرار علي تنفيذ المهمة في موعدها مهما كانت الظروف
- الالتزام والولاء للمهمة او العمل او المنظمة او جماعة العمل .
- كسر الروتين والرتابة في العادات والممارسات اليوميه والاصرار علي النجاح

والتفوق دائما مهما كانت الظروف والعوائق النفسية او الاجتماعية .

– اكتساب عادات جديدة واتجاهات ايجابية نحو الوقت وتقديره واحترام الالتزام به وجعل هذه العادات الجديدة سلوكا دائما وبيعه واقناع الاخرين به .

– التفكير بحلول ايجابية للمشكلات التي قد تواجه عمليات الالتزام بالوقت.

– وضع اهداف قصيرة وطويلة الاجل وذات معني للحياة والعمل والاستمتاع بتحقيق هذه الاهداف .

– توزيع ساعات الحياة اليوميه والاسبوعية والشهريه لتكون ساعات ممتعة وذات معني ومشتملة علي الجد والمرح والمتعة والهواية والتشويق .

– عمل توازن بين النشاطات النفسية والجسمية والذهنية عن طريق ممارسة الهوايات الرياضية والفكرية والالعاب والاجتماعات مع الاصدقاء والمعارف .

– التغلب علي الضغوط الطارئة ومواجهتها بروح رياضية وابتكار حلول للتغلب عليها دائما .

كيفية القضاء علي بعض العادات السيئة في إدارة الوقت:

يمكن إتباع الخطوات التالية للقضاء علي بعض العادات السيتة في إدارة الوقت وهي :

اولا : حدد العادات السيتة والمطلوب التخلص منها

ثانيا : سجل الهدف بوضوح

ثالثا: حدد كافة المشكلات المترتبة علي هذه العادة

رابعا : ضخم قيمة النتائج التي سوف تحققها .

خامسا : كن صبورا واستعن بمساعدة الاخرين .

سادسا :كن ايجابي وابتعد عن تذكر الماضي او استعادت

سابعا : كن حازما مع نفسك وفي تصرفاتك.

4

الاشياء ذات الأولوية
والاشياء الهامة

الاشياء ذات الأولوية والاشياء الهامة:

تعتبر الاولويات من اهم العوا مل المساعدة علي ادارة الوقت بفعالية. ويمكن استخدام الخطوات التالية لتحديد الاولويات:

1 – حدد الاولويات ذات الاهمية العظمي أي التي تحقق انجاز 80 ٪ .

2 – حدد نتائج الاهداف المطلوب تحقيقها .

3 – حدد الخطوات المطلوبة لتحقيق نتائج الاهداف .

4 – حدد الاولويات الاقل اهمية أي التي تحقق انجاز 20 ٪ .

5 – حاول التقليل من كمية الوقت المبذول في تنفيذ الاولويات .

ألانسان بطبعه ينزع الي التعامل مع الأولويات الاقل اهمية

الفرق بين الامور الهامة والامور العاجلة ؟

الأمور الهامة	الأمور العاجلة
1 – نادرا ما تكون الحاجة لها عاجلة	1 – هي الاشياء التي تساهم في تحقيق النتائج قصيرة الأجل
2 – الاشياء التي تساهم في تحقيق الاهداف طويلة الاجل	2 – يمكن ان تساهم أو لا تساهم في تحقيق ألاهداف
	3 – تكون الحاجة لها ملحة أكثر من ألامور الهامة
	4 – عادة لايدري المدير في أغلب الاحيان ان كانت حقا عاجلة أم انها تبدو كذلك .

كيفية عمل جدول تحليل الأعمال

يمك عمل جدول للاشياء الهامة والاشياء العاجلة علي النحو التالي:

	هام	غير هام
عاجل	1	3
غير عاجل	2	4

من 10٪ – 40٪

أمثلة علي ذلك :

1 – أعداد ميزانية
– عميل كبير

2 – التخطيط
– التدريب

3 – الانظمة اليومية
– الزوار غير المتوقعين
– المكالمات التلفونية

4 – الاحاديث غير الهامة

طريقة تحديد الاولويات أ ب ت :

أ – أعمال ضروري أدائها :

أعمال مهمة جدا مثل :

- عملاء كبار
- مواعيد سوف تلغي
- فرص للنجاح والتقدم

ب – أعمال واجب أدائها :

أعمال متوسطة الاهمية مثل :

أعمال تؤثر في تحسين العمل وادائه غير انه ليس لها مواعيد

ج – أعمال من الافضل أداؤها :

أعمال أقل أهمية مثل :

- أعمال يمكن تأجيلها أو استبعادها

ويوضح شك (1) تحليل نشاط العمل.

أن الاساس في ترتيب الاولويات هو خبرة الانسان وتقديره

شكل (١)

بيان تحليل نشاطات العمل :

نشاط العمل	قيمة الافضلية	نسبة الوقت %	الوقت المثالي %ن	الوقت الفعلي %
تزويد الموظفين بالتوجيهات	م	١٠	٢٠	١٧
والتعليمات				
توفير الدعم الأساسي	م	٥	١٠	١٠
للموظفين والإمكانيات				
تطوير سياسات	ب	١٠	١٠	٦
وتوصيات				
توفير اتصالات	ب	٢٥	١٥	٥
وتنسيق للمديرية				
توفير موارد	ب	٥	١٥	٨
تطوير خطة طويلة	ب	صفر	١٠	صفر
المدى وتوصيات				
المجموع	* * * *	%100	% 100	%100

* كيف تزيد فاعليتك في إدارة الوقت:

أتبع هذه الخطوات أو النصائح :

1 – أعمل بذكاء وليس بصعوبة

2 – تعامل مع الاعمال الصعبة في الفترة الصباحية .

3 – حاول ان تعمل الاشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح .

4 – حدد النشاطات والمهام التي تنوي انت القيام بها .

5 – أجعل عملية تبني الاولويات ووضعها عادة من عاداتك الرئيسية .

6 – قم بعمل واحد في وقت واحد .

7 – أجل كل شيء ليس له صلة بالعمل الحالي .

8 – أستفد قدر الامكان من مبدأ التفويض .

9 – حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق .

10 – ضع جدولا يوميا للا تصالات الهامة والمقابلات والاجتماعات .

11 – لا تؤجل الاعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول ان توجد حلا لها .

12 – لا تحاول ان تنقل عمل المكتب الي المنزل .



ألتحكم في الوقت :

بعد التخطيط واعداد الميزانية عليك كمدير ان تمارس وظيفة الرقابة . لهذا يجب ان تراقب مضيعات الوقت الخارجية والداخلية التي اشرنا اليها في هذا الكتاب .

كما ان ادارة نفسك هي النقطة الحيوية في مراقبة الوقت والتحكم الجيد فيه .ينبغي تنمية عادات مفيدة في استخدامها وممارستها فعليا ، فبعد ممارسة ادارة الوقت والتحكم الجيد فيه ، ستكون مثالا وقدوة للأخرين في منظمتك.

ويمك التحكم في الوقت عن طريق اتباع مايلي :

أ – التزام الصبر :

ان نعمة الصبر تحول دون جعلك اسيرا للالتزام بالامور الملحة فبالرغم من ان الوقت يأخذ وقتا زائدا ، لكنه في الوقت ذاته يقلل من البدايات الخاطئة ويقلل من تكرار الازمات ، وهي من المضيعات الحقيقية للوقت . فعندما تسارع في اتخاذ قرار ما او في تنفيذه ،أسال نفسك اذا كنت قد تعجلت ام لا . اذا كان مرور الوقت يعتبر في صالحك في العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابرا ومتأنيا .

ب – أداء المهمة :

حاول عندما تتناول أي مهمة أن تعالجها من أول مرة . لا تضيع الوقت في التفكير فيها وفي معالجتها . عندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز علي القيام بواحدة في كل مرة ، كأنك تلعب بكرة واحدة في كل مرة .

وعندما تجمع مواد كافية لاعداد واتخاذ قرارك فورا ، بذلك يكون لديك وقت أكبر لتغيير قرارك اذا احتاج الي اصلاح ، فالتأجيل لا يسبب ضياع الوقت فحسب ، بل يؤدي الي تأخير عملية التنفيذ .

– اصنع قراراتك المهمة وانت في افضل ساعات اليقظة ، اذ ستوفر الوقت وتختار بشكل افضل بين البدائل .

– عندما تتعامل مع شخص تعتقد انه يمكن ان يضيع الوقت في صنع قرار او في تنفيذه حدد له موعدا للانتهاء ، لان تحديد موعد الانجاز يجعل المهمة تنجز في موعدها المحدد .

م – الادارة بالاستثناء :

عندم تطبق طريقة الادارة بالاستثناء سوف توفر الوقت. ويمكنك اتباع هذه الخطوات :

– اترك المرؤوسين يراقبون الروتين والاعمال العادية ويصنعون القرارات الدائمة التكرار .

– تعامل انت مع المشكلات الاستثنائية فقط والتي تحتاجك وحدك للبت فيها .

– أبتعد عن الغوص في التفاصيل ، بل وفر الوقت بأن تحصل علي معلومات مرتدة FEEDBACK بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية ذات العلاقة فقط بأنشطة ومهام صنع القرارات المهمة .

كيف تجعل الوقت يعمل لصالحك :

يقترح ايمنيك ثلاث قواعد تجعل الوقت يعمل في صالح الانسان :

أولا – التحكم في طاولة المكتب :

ان التحكم في طاولة المكتب تجعل العمل يسير بشكل طبيعي . ويمكن اتباع مايلي :

– ابدأ بالاوراق (القصاصات) الصغيرة واكتب المهام التي تحتوي عليها بشكل نظيف وعلي ورقة واحدة فقط.

– كلما انتهيت من مهمة من هذه المهام اشطب عليها من القائمة .

–أقرا البريد والخطابات الدعائية بسرعة .

– تخلص من البريد الذي تشعر بأنك لست في حاجة له .

– ضع الاعلانات التي تحتاج لها مع المجلات .

– تعود علي القضاء علي اكبر عدد من الخطابات والدعايات غير الضرورية

– ضع كل المراسلات التي تحتاج الي رد في ملف واحتفظ به بعيدا لانك ربما تحتاج الي قرار من مديرك او اجابة علي سؤال طرحته من قبل .

– راجع هذا الملف بين وقت واخر حتي تنتهي منه نهائيا .

– خذ المذكرات الباقية وضعها بترتيب علي جانب مكتبك ، فأنت الان منظم ومستعد لعملك (ان لديك الان الاشياء التي ستقوم بها ومجموعة اوراق علي جانب مكتبك .وهي تمثلان معا المهام التي يجب عليك انجازها اما العمل الذي ينتظر الرد من الاخرين فأنه موجود في ملف بعيد عن نظرك)

ثانيا – أجعل الوقت يعمل لصالحك:

ان الوقت هو الوقت لدي كل الناس 60 ثانيه في الدقيقة و60 دقيقة في الساعةو 24 ساعة في اليوم ، وسبعة ايام في الاسبوع ،واربعة اسابيع في الشهر و 365 يوما في السنة ، لكن العبرة في استثمار هذه الثوان و الدقائق و الساعات والا يام والا سابيع والشهور والسنوات

وهذه بعض القواعد لكي يعمل الوقت لصالح الانسان :

1 – من الافضل عمل المكالمات ساعات الصباح الباكر ، لانك تجد الناس في هذا الوقت يشربون الشاي او القهوة .

2 – استخدم ساعات الصباح المتأخرة (ما بين 9 – 10 صباحا للقيام بالاعمال التي تتطلب ابداعا وجهدا كبيرا . لان القدرات العقلية لدي الانسان تكون في ذروتها في تلك الساعات .

3 – أستغل ساعات الصفاء الذهني وقم بأكثر الاعمال والانشطة صعوبة .

4 – أوجد لنفسك مكانا تختبي فيه عن انظار الناس (مثل غرفة اجتماعات) ولكن دع شخص واحد يعرف مكانك ،واترك له ارشاداتك ومتي تود ان يتصل بك .

5 – أذا كان عملك يجعلك تتناول فيه طعام الغداء فحاول القيام بأداء المهام الصغيرة بعد الغداء مباشرة . لان عقلك وجسمك بطيئان بعد تناول الطعام.

6 – في فترة ما بعد الظهر ومع نهاية اليوم يجب ان تقوم بالتخطيط. قم بتسجيل بعض المهام التي يمكنك القيام بها اول شيء في صباح اليوم التالي وضعها امامك(تذكر المكالمات التي قمت بها صباح هذا اليوم. خذ

الملاحظات المتعلقة بها ثم ضعها فوق الطاولة لكي تقوم في صباح الغد بأنجازها ان كانت خطط او مكالمات)

ثالثا : تحكم في مهام عقلك:

كثيرا ما نشعر بأننا غير قادرين علي التحكم في عملنا بسبب كثير من الاعمال المطلوب انجازها

ويمكننا التحكم في مهام عقولنا أثناء العمل بأتباع التالي :

- لا تشعر انك يجب ان تنجز العمل كله في وقت واحد .
- تأكد ان ما تقوم به هو العمل كله في نفس اللحظة
- لا تخشي قول لا اذا لم يكن لديك وقت ..
- كن اكثر لباقة في قول لا مع رئيسك..
- قم بين الحين والاخر بأعداد قائمة بالمهام التي اعطاك اياها مع وصف مختصر لكل منها – أطلب من رئيسك ان يساعدك في اولويات عملك .
- تخلص من عادة طباعة او نسخ المذكرات ذات التغييرات الطفيفة ..

5

مضيعات الوقت

مضيعات الوقت

تمرين عملي حول مضيعات الوقت :

الرجاء ترقيم هذه الاشياء حسب درجة تأثيرها عليك في عملك بحيث تعطي رقم (1) للعامل المهم ثم رقم (2) للاقل أهمية كما في جدول (1)

جدول رقم (1) مضيعات الوقت

العامل	ترتيب العامل
– الحاجة لشخص كفوء .	1 2 3 4 5
– الحاجة الي المعلومات المرتده	1 2 3 4 5
– الاهداف غير الواضحه	1 2 3 4 5
– المعلوما ت الضعيفة	1 2 3 4 5
– التردد والتاجيل والتسويف .	1 2 3 4 5
– الحاجة الي المعلومات .	1 2 3 4 5
– كثرة القراءة .	1 2 3 4 5
– التلفون .	1 2 3 4 5
– عدم تخطيط الوقت .	1 2 3 4 5
– الزوار .	1 2 3 4 5
– الحاجة الي الاولويات .	1 2 3 4 5
– الاجتما عات المجدولة .	1 2 3 4 5
– التعب	1 2 3 4 5
.– الاحاديث الاجتماعية .	1 2 3 4 5

- عدم تواجد الاشخاص .	5 4 3 2 1
- كثرة البريد غير الضروري .	5 4 3 2 1
- الحاجة الي الاجراءات الروتينية .	5 4 3 2 1
- الاجتماعات غير الضرورية .	5 4 3 2 1
- الاتصالات غير المجدية .	5 4 3 2 1
- الحاجة الي ادوات ادارية .	5 4 3 2 1
- متطلبات الزملاء في نفس الوقت .	5 4 3 2 1
- ادارة الازمات .	5 4 3 2 1
- التحدث بكثرة .	
- المحاولات الكثيرة في وقت واحد .	5 4 3 2 1
- نطاق الاشراف .	5 4 3 2 1
- استخدام السلطة .	5 4 3 2 1
- عدم القدرة علي قول لا .	5 4 3 2 1
- انخفاض الروح المعنوية .	5 4 3 2 1
- الاخطاء	5 4 3 2 1
- أضاعة الوقت	5 4 3 2 1

ملاحظة :

بعد التعرف علي مضيعات الوقت لديك قارن ما وجدته مع مضيعات الوقت عند بعض المديرين .

الوظائف الادارية لمضيعات الوقت:

يري جي توماس ميللر J. Thomas Miller (١٩٨١) إن هناك العديد من مضيعات الوقت ، وهي كل الاشياء التي تمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال .

ويمكن تحديد مضيعات الوقت في سبع وظائف ادارية رئيسية وهي:

- التخطيط
- التنظيم
- التوظيف .
- التوجيه
- الرقابة .
- الاتصالات .
- صنع القرارات

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الادارية . وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها :

1 – في التخطيط:

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط .
- الادارة بالازمات ، تغيير الاولويات .
- محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت
- انتظار المواعيد
- السفر – العجلة .

2 – في التنظيم .

– عدم التنظيم الشخصي . / طاولة المكتب المزدحمة .

– خلط المسؤولية والسلطة .

– أزدواجية الجهد .

– تعدد الرؤوساء .

– الاعمال الورقية / الروتين / القراءة .

– التنظيم السيء للملفات

– المعدات غير الملائمة .

3 – في التوظيف :

– موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء .

– الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .

– ألتاخر أو التغيب عن العمل ./ أو كثرة الاستقالات .

– الموظفون الاتكاليون

4 – في التوجيه :

– التفويض غير الفعال ./ الاشتراك في تفاصيل روتينية .

– نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .

– نقص التنسيق في العمل .

5 – في الرقابة :

– المقاطعات التلفونية .

– الزيارات المفاجأة .

– عدم القدرة علي قول لا .

– معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة .

- نقص الانضباط الذاتي .
- ترك المهام دون انجاز .
- فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة .
- الرقابة الزائدة .
- عدم العلم بما يجري حولك .
- عدم وجود الاشخاص الذين تريدهم حولك .

6 – في الاتصالات .

- الاجتماعات .
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والارشادات .
- كثرة المذكرات الداخلية / أو الاتصالات الزائدة عدم الاتصالات .

7 – في صنع القرارات

- ألتأجيل / أو التردد .
- طلب الحصول علي كل المعلومات .
- قرارات سريعة ..

ويوضح الشكل رقم (2) سجل مقاطعات الوقت، حاول التدرب عليه وقارنه في وقتك .

شكل رقم (2)

سجل مقاطعات الوقت

اليوم السبت	التاريخ ٨/٢/١٤١٥هـ

(مثل الزيارات و المكالمات التلفونيه)

الوقت	كمية الوقت	نوعية المقاطعة		الهدف / الانجازات	القيمة	كيفية الحد منها
بدايه / نهايه					أ ب ج	
٨,٥٠ - ٩	١٠	علي	ت	سؤال حول بعض القواعد	ب	
٩,١٥ - ٩,٢٣	٨	صالح	ز	سؤال حول موعد الاجتماع	ب	
١٠,١٨ - ١٠,٣٠	١٢	محمد	ت	سؤال عن الموظفين الجدد	ب	

ملاحظات :

ت : تلفون

ز : زيارة

أهم ثلاث مضيعات للوقت :

هناك شبه اتفاق بأن ثمة ثلاث مضيعات للوقت نجدها عموما في المؤسسات وهي

1 – المقاطعات التلفونية .

2 – التفويض غير الفعال .

3 – الاجتماعات غير الفعالة .

وسوف نتحدث عن اهم الحلول لتلك المضيعات أثنا حديثنا عن كل منها فيما بعد:

الاسباب الذاتيه (التي تفرضها بنفسك :

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

الاسباب التي يفرضها المدير :

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

الاسباب التي يفرضها العمل / التنظيم:

1 –

2 –

3 –

4 –

5 –

6

القادة والمديرون وإدارة الوقت

القادة والمديرون وإدارة الوقت:

يعتبر الوقت وإدارته بالنسبة للقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والاهلي من أهم المهام. بل قد يكون أهمها علي الاطلاق. لان المدير الحقيقي والفعال هو القادر علي أدارة وقته.

يقول بيتر دركر DRUKER في هذا الصدد :

ربما لا شيء يميز المدير الفعال مثل كونه محبا ومعتنيا في وقته "

ان تنوع اعمال القادة والمديرين . وكثرة مهامهم مابين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والاتصالات وقرأة التقارير والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات . وجمع المعلومات وصنع القرارات وغير ذلك من المهام والنشاطات الشبيهة ، يجعج أدارة الوقت وتوزيعه مهارة هامة يجب علي القادة والمديرين أجادتها

ويشير الهواري (1980) اي ان ليس هناك نمط محدد للوقت الذي يقضيه كل المديرين حيث يختلف نمط توزيع الوقت بأختلاف وظيفة المديرين. ويشير الكاتب نفسه انه في حالة اعتبار دراسة ماري ستيوارت حول الوقت الذي يبذله المديرون نجد مايلي :

36 ٪ أعمال ورقية

60 ٪ ملاحظة مباشرة

43 ٪ مناقشات غير مخططة

7 ٪ لجان (مخططة)

6 ٪ تليفون

4 ٪ اجتماعات

كما أوضحت دراسة أخري قام بها الباحث رزمان ستيورت

ROSEMARY Stuart. (1967) ان المدير يقضي في المتوسط وقته

فيما يلي :

26 ٪ مع المرؤوسين

8 ٪ مع الرئيس

12 ٪ مع الزملا

8 ٪ مع خبراء

5 ٪ أتصالات أخري داخلية

5 ٪ مع عملا

6 ٪ أتصالات أخري خارجية

----

70 ٪

مضيعا ت الوقت للقادة وكبار المديرين :

يشير جي توماس ميللر J. Miller (1981) ان أهم مضيعا ت الوقت لكبار القادة والمديرين هي :

1 – الاهداف غير الواضحه

2 – المعلوما ت الضعيفة .

3 – التردد والتاجيل والتسويف .

4 – الحاجة الي المعلومات .

5 – الحاجة الي المعلومات المرتده .

6 – كثرة القراءة .

7 – التلفون .

8 – الحاجة لشخص كفوء .

9 – عدم تخطيط الوقت .

10 – الزوار .

11 – الحاجة للاولويات .

12 – الادارة بالازمات .

13 – الاجتماعات المجدولة .

14 – عدم تواجد الاشخاص .

15 – كثرة البريد غير الضروري .

16 – التعب .

17 – الحاجة الي الاجراءات الروتينية .

18 – الاحاديث الاجتماعية .

19 – الاجتماعات غير الضرورية .

20 – الحاجة الي ادوات ادارية .

21 – متطلبات الزملاء في نفس الوقت .

22 – ادارة الازمات .

23 – الاتصالات غير المجدية .

24 – التحدث بكثرة .

25 – المحاولات الكثيرة في وقت واحد .

26 – نطاق الاشراف .

27 – استخدام السلطة .

28 – عدم القدرة علي قول لا .

29 – انخفاض الروح المعنوية .

30 – الاخطا ء .

تحليل :

1 – رتب حسب الاهمية : مضيعات الوقت:

المدير	التنظيم	أنت
1–	1 –	1 –
2 –	2 –	2 –
3 –	3 –	3 –
4 –	4 –	4 –
5 –	5 –	5 –

2 – أختر اهم المؤثرات – مضيعات الوقت

----

3 – ضع قائمة للاسباب الداخلية والخارجية :

الاسباب الداخلية:	الاسباب الخارجية
1 –	1 –
2 –	2 –
3 –	3 –
4 –	4 –

4 – ضع قائمة بالاجراءات التي اتخذتها للقضاء عليها :

الداخلية	الخارجي
1 –	1 –
2 –	2 –
3 –	3 –
4 –	4 –

أحذر مضيعات الوقت الثلاثة :

المقاطعات التلفونية

التفويض غير الفعال

الأجتماعات غير الفعالة

أهم الحلول لأهم ثلاث مضيعات للوقت :

اشرنا الي ان هناك ثلاث مضيعات رئيسية للوقت وهي:

أ – المقاطعات التلفونية .

ب – التفويض غير الفعال .

ج – الاجتماعات غير الفعالة .

وهذه هي أهم الطرق لحلها :

أولا : المقاطعات التلفونية :

يعتبر التلفون سلاح ذي حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين ، فبأمكانه ان يوفر الكثير من الوقت ، وبأمكانه ان يضيع الوقت . هذا ويمكن ادارة التلفون علي النحو التالي :

* أجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما اذا كنت تكلم أحد بالتلفون أو وجها لوجه أو كتابة . أنظر الي الهاتف كألة لتوصيل الرسائل فقط ولهذا اقفل الخط مباشرة .

* حدد زمن المكالمة قبل أن تبدأ بها .

* حدد مسبقا الافكار التي تنوي نقاشها أو الحديث عنها .

* حدد الشخص أو الاشخاص الذي تنوي محادثتهم.

* أعتمد علي مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد تلك الاشياء المشار اليها في في النقاط السابقة :

* أشعر ممن تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف .

* تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة أو اعتمد علي ساعة توقيت أذا دعت الضرورة .

هذا ويوضح الجدول رقم (2) بعض أسباب مشكلات التلفون وبعض الحلول المقترحة .

جدول رقم (2) مشكلات التلفون وبعض الحلول

الاسباب :	الحلول
1 – عدم ادراك ضررها	سجل المكالمه وضررها
2– عدم وجود خطه لمعالجتها	أعد خطه لغربلة وتفويض وجمع المكالمات
3 – الشعور بالذات والاهمية	تعرف علي ذاتك، ولا تبالغ في تقدير الاهمية
4 –الرغبة في ان تكون موجودا	ميز بين ان تكون موجودا لقضاءالاعمال و ان تكون موجودا للتحكم في الاشياء الشخصية
5 – الرغبة في ان تطلع علي كل شي	– قم بأنجاز ماهو مخطط له .
6 – الرغبة في المشاركة	– اشترك في كل التفاصيل ، ابتعد عن الامو ر الروتينية .
7 – الاتصال بالهاتف	– فوض الي غير ذلك
8 – عدم التفويض	– فوض اكثر وخطط للمكالمات
9 – عدم كتابة النقاط المطلوب كتابتها	– نظم نفسك، خطط للمكالمات
10 – الموظفون الاتكاليون	–ارفض ان تتخذ قرارات نيابة عنهم دعهم يتعلمو من الاخطاء

ثانيا – الاجتماعات غير الفعالة :

تمثل الاجتماعات احد نشاطات القادة الاداريين والمديرين والمشرفين ، لذلك يجب المحافظة عليها وادارتها بفعالية وذلك علي النحو التالي :

* أبتعد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية .
* ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد واختمه في الوقت المحدد أيضا ، حتي ولو اضطررت الي استخدام مؤقت ألي (ساعة) .
* أجعل كل الحاضرين يعرفون موعد الاجتماع كما أخبرتهم عن موعد بدايته
* أعد جدولا بموضوعات الاجتماعات المقررة عدا تلك الاجتماعات الفجائية ، واكتب فيه الاعمال غير المنتهية في الاجتماعات السابقة .
* وزع جدول الاجتماع قبل عقده حتي يعرف المشتركون مقدما ما سيكون في الاجتماع .
* اجعل الاجتماع عاديا ما امكن ، وذلك بأن تخطط له بعناية وتنفذه بدقة .
* حافظ علي موضوع الاجتماع ، خاصة مع نهايته عندما يميل المشاركون الي الحديث عن قضايا أخري ، فقد تاخذ المقاطعات كثيرا من الوقت ، لهذا اطلب من الحاضرين كتابة ملاحظاتهم وقراءتها شفويا عندما يطلب منهم ذلك .
* حدد اشخاص معينين لمتابعة المشروعات . واكتب هذه المهام في وقائع الاجتماع الحالي وجداول الاجتماعات القادمة .
* يجب اعداد محاضر مفصلة ودقيقة للاجتماعات بأسرع وقت ممكن بعد انهائها .
* حاول ان تختار أقل الايام نشاطا في الاسبوع لعقد الاجتماع .
* حاول ان تعقد اجتماعات اللجان أيضا في ذلك اليوم ما امكن سواء كان الاجتماع اسبوعيا اونصف شهري او شهريا .

* يمكن توفير وقت في الاجتماعات اذا عقدت خلال ساعات الغداء.

هذا ويوضح الجدول رقم (3) اسباب مشكلات الاجتماعات وبعض حلولها

الاسباب	الحلول
1 –عدم وجود هدف	– ينبغي ان لا يكون أجتماع بدون هدف ويفضل ان يكون الهدف مكتوبا.
2 –عدم وجود جدول عمل	– ينبغي الا يعقد اي اجتماع دون جدول أعمال مكتوب .او يذكر جدول عمل شفوي للاجتماع المفاجيء.
3 –اشخاص غير ملائمين : كثيرون او قليلون	– يجب ان يحضر اولئك الذين لا يحتاجهم الاجتماع .
4 – عدم ملائمة الوقت	– يجب التأكد من الوقت المناسب
5 – عدم ملائمة المكان	– يجب اختيار مكان مناسب للاجتماع .
6 – عدم التخطيط لاجتماعات	– يجب التخطيط الملائم لمعظم

الاجتماعات الفعالة .

7 -كثرة الاجتماعات

-اختبر حاجتك للاجتماعات العادية توقف عن عقده لفترة وانظر ماذا يحدث.

8 - قلة الاجتماعات وللمعلومات وللتنسيق .

- قم بتقييم الحاجة للمشاركة ثم ضع الجدول بناء علي هذه الاولوية.

9 -أشعار او مذكرة غير ملائمة

- اعد مذكرة مكتوبة بكل الضروريات بما فيها المعلومات والمواد الضرورية.

10 - عدم بداية الاجتماع في الوقت المناسب

-ابدا في الوقت المناسب .

11 - عدم انتهاء الاجتماع في الوقت المناسب

-قم بانهاء الاجتماع في الوقت المناسب.

12 - عدم تلخيص نتائج الاجتماع .

- قم بتلخيص نتائج الاجتماع ، او اجعل احد المشاركين يقوم بعملية التلخيص.

شكل رقم (3)

مخطط مضيعات الوقت في الاجتماعات

طبيعي: الأهداف، الأغراض، القصد والنوايا من الاجتماع
مناقشة مقترح تطوير خطة العمل
التوقع: من المتوقع حضورهم؟ ماذا سيقول كل واحد ؟
أعضاء اللجنة: محمد: مدير التخطيط علي: مدير الشئون المالية صالح: المحاسب
جدول العمل: ماهي أحسن طريقة لانجاز النتائج المطلوبة ؟
١- شرح الحاجة لتطوير الخطة ٢- تقديم مقترحات التطوير ٣- التأثير المالي للتطوير ٤- وضع الاستراتيجية للتطوير
الوقت: ماهو اليوم؟ متى يبدأ؟ متى ينتهي؟ أين سيكون الاجتماع ؟
تأكيد غرفة الاجتماعات، الساعة ١٠,٣٠ حتى ١١,٣٠ صباحاً

ثالثا : التفويض غير الفعال :

يعتبر التفويض من أهم العوامل المساعدة علي كسب الوقت وأدارته . ويمكن ممارسة التفويض علي النحو التالي :

* أذا كان لديك مدير مكتب أو سكرتير عليه أن يقوم بترتيب مواعيدك ، فيوفر عليك الوقت وينظم زائريك بعدم السماح لبعضهم بمقابلتك أو تأجيل مقابلتهم لك حتي موعد أخر .

* دع مدير مكتبك أو سكرتيرك يهتم في المكالمات التلفونية . أطلب منه ان يهتم هو في الاجابة علي كل المكالمات ما عداء الاضطرارية منها . كذلك اطلب منه ان يسجل ملخصا لكل مكالمة او ملاحظة حولها .

* أعط مساعدك او مدير مكتبك او سكرتيرك مسؤلية كاملة عن جميع المراسلات التي ترسل من مكتبك بما فيها الرد علي الرسائل العادية النمطية . كذلك امنحه مسؤلية توقيع رسائلك بالختم الخاص بتوقيعك ما عدا الرسائل الحساسة أو تلك التي يترتب عليها نتائج مهمة وكبيرة .

* حافظ علي وقت مدير مكتبك أو سكرتيرك ، وذلك بأن تجتمع معه أما صباحا أو في نهاية الدوام حتي يتم تنسيق جدول العمل اليومي سويا ، وحتي يكون قادرا علي تخطيط عملك وعمله وفقا لانشطتك واولوياتك

خاصة عندما تكون خارج مكتبك ،فيعرف مدة غيابك واين يمكن الاتصال بك .. ونحو ذلك .

* لا تشجع التفويض العكسي . لان المهمة التي تعاد اليك ربما تأخذ من وقتك ووقت المنظمة اكثر مما لو قام بها المرؤوس بنفسه.

* أحترم وقت مرؤوسيك لانهم يعملون حسب جدول أولوياتك التي تريدها .

* وفر وقتك بعدم مراجعة مرؤوسيك ، لان هذا يوفر عليهم وقت لمصلحة العمل . كما ان مراقبة المرؤوسين يخرب عليهم اولوياتهم ويقلل من معنوياتهم ويسبب لهم القلق ويضعف من فعاليتهم في ادارة الوقت .

* اعط مرؤوسيك ارشادات يستطيعون العمل ضمنها في الاعمال المفوضة لهم وهذه الارشادات سوف توفر لهم الوقت كما تعطي المنظمة فوائد اخري

هذا ويوضح الجدول رقم (4) بعض اسباب مشكلات التفويض وبعض الحلول المقترحة لها:

الاسباب	الحلول
1 – عدم الاطمئنان او الخوف او الفشل	– عليك ادراك الامور، وتقبل المخاطر لشيء لا بد منه
2 – عدم الثقة في الموظفين .	– ثق بهم ، قم بتدريبهم ، وساهم في تطويرهم
3 –أدخال نفسك في تفاصيل وروتين	– لا تفعل شيء بأمكانك تفويضه للاخرين
4 – تفويض المسؤلية دون سلطة .	– فوض دائما السلطة مع المسؤلية.
5 – اعطاء ارشادات غير واضحة او غير كاملة	– تأكد من وضع الارشادات .
6 – عدم وضع طرق رقابة غير مناسبة	– ضع خططا وجداول مفصلة لمدي التقدم في في العمل
7 – الرقابة الزائدة	– استرح قليلا . ركز علي انجاز العمل واساليبه.
8 – عدم القيام في المتابعة	– راقب سير العمل دائما وفي الوقت المناسب .

تطوير عادة استخدام الوقت للقادة والمديرين:

يري دجلاس ان علي القادة والمديرين ان يفكروا كيف يمضون وقتهم ويعتقد ان تعلم ليفية التحكم في الوقت يعني تغيير بعض العادات الخاصة بتمضية الوقت. غير انه لايمكن تغيير عادات الوقت حتي يعرف اولا ماهي هذه العادات .

وفي هذا الصدد يقترح دوقلاس Douglass مايلي:

1 – الاحتفاظ بسجل يبين فيه كيف تمضي اسبوعا او اسبوعين او اكثر اذا كان ذلك ضروريا.

2 – سجل كل ما تقوم به عندما تقوم به حتي لاتنسى أي شيء .

3 – في نهاية الاسبوع لخص ما قمت به وتأكد من النسبة المئوية لكل نشاط .

4 – بعد ذلك انظر كم من الوقت أنفقته فعلا علي النشاطات المتعلقة بأهداف العمل ذات الاولوية وكم من النشاطات قمت بها بدون هدف ؛ او تكررت،او ذات أولوية بسيطة .

مقترحات لكيفية تمضية وقت المديرين :

يقترح نوريس وجوتفرايد Nor ris Gottfried هذه التقسيمات لتوزيع الوقت للمديرين :

50 ٪ الوقت المستغل تماما :

وفيه يعمل المدير في مجال خبرته الفنية ويتضمن :

- قرارات ذات فائدة مباشرة
- وقت للتفويض
- حل المشكلات وضع القرارات .
- المراسلات

25 ٪ وقت للاستثمار من يوم العمل : ويشتمل علي :

- تحديد البرامج الطويلة الامد .
- تخطيط وتطوير حلول بديلة

15 ٪ وقت للتنظيم من يوم العمل ، ويخصص للمهام الادارية مثل :

- التقارير
- المؤتمرات
- الاجتماعات

10 ٪ الوقت الضائع من يوم العمل ، ويتضمن :

- النشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة وغير ذلك . (34)

لا تؤجل

عمل اليوم

الي الغد

ألتأجيل وكيفية التغلب عليه:

ألتأجيل هو : تأخير المهام المطلوبة الي مواعيد أخري وربما نسيانها الي الابد.

ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التي تواجه أدارة الوقت وتسبب مشكلات لها . قد يترتب عليها أثار وعواقب وخيمة سواء كانت هذه الاثار معنوية أو مادية.

يشير مريل دوقلاس M DOUGLASS الي " ان التأجيل وباء يصيبنا جميعا ، فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ن واحلام اكثر لا تتحقق ...... التسويف والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أي شخص يريد تحسين مدي أستخدامه واستفادته من وقته . كما ان الكثيرين يصبح التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم ، بل وحتي تؤدي الي تقصير عمرهم "

أسباب التأجيل :

يعزي التأجيل الي ثلاثة أسباب وهي:

أ – تأجيل المهام غير المحببة :

ان عدم السرور والارتياح من بعض المهام والاعمال يقود الانسان الي تأجيلها . وقد يكون هذا السبب من اكثر اسباب التأجيل لدي المديرين والمشرفين في الحياة العملية . ولا شك ان تأجيل المهام غير السارة يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه ، لذلك يجب اخذ زمام المبادرة بعدم التأجيل هذه حتي ينجز العمل وترفرف السعادة علي جو العمل والاداء.

ب – المشروعات الصعبة :

كثيرا ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لاننا ، لا نعرف من اين نبدأ.

غير انه من الاهمية بمكان ان نحرص دائما علي التغلب علي المهام الصعبة ، او علي الاقل نسعي الي أيجاد حلول لها اولا بأول وازاحتها من أمامنا والانتقال الي مهام أخري . ويمكن لنا أن نجزيء المهام الصعبة الي مهام صغيرة ، ثم نسعي الي حلها مجزأة .. وهكذا . أن تفتيت المهام أسهل وسيلة لعلاج المشكلات .

م – التردد :

ان التردد هو مشكلة المشاكل . خصوصا في بيئتنا العربية . الكثيرون منا يعانون من هذه المشكلة. وقد يكون السر وراء عملية التردد هذه هو الرغبة القوية في ان نكون مصيبين أو علي الاقل ألا نرتكب الاخطاء.

كما ان محاولة الوصول الي الكمال أحد اسباب التردد . فالمديرون الذين يواصلون دفع مرؤوسيهم الي نتائج كاملة ، نادرا ما يحققون ذلك.

هذا ويمكن التغلب علي عادة التردد والمخاوف الغامضة التي تجتاحنا اثنا عملية اتخاذ القرارات ، عن طريق اعداد قائمة بالاشياء التي تسبب القلق . تكتب هذه الاشياء التي تري انها لاتسير علي ما يرام، أقراء هذه القائمة بين وقت وأخر واكتب ملاحظات عما قد حصل فعلا في كل منها . ومن المحتمل ان تجد ان ما كان يقلقك لم يحدث . كما انك سوف تجد نفسك قد تعلمت عدم القلق من هذه القائمة .

نماذج من عمليات التأجيل وأثارها :

يورد دوقلاس Douglass نماذج من الامثلة علي التأجيل وأثارها :

– تأجيل الرد علي التساءل يمكن ان يؤدي الي خسارتك الزبائن .

– تأجيل الصيانة لألة ما يمك أن يكلفك كثيرا جدا عندما تتعطل عن العمل .

- تأجيل اعداد منتجات جديدة يمكن أن أن يؤدي الي انتاجها من قبل منافسيك أولا.
- تأجيل الذهاب الي طبيب الاسنان يمكن ان يجعلك تتعلم كيف تعيش بأسنان صناعية .
- تأجيل التمارين الرياضية يمكن أن يقصر من عمرك .
- تأجيل كتابة وصية للورثة يمكن أن يجعلهم يعانون من المصاعب والروتين لسنوات عديدة
- تأجيل القيام بالأعمال المهمة بالنسبة لك يمكن أن يفقدك الغني أو السعادة الممكن أضفاؤها علي حياتك .

تغيير عاداتك :

من أهم العوامل المساعدة عاي التغلب علي التأجيل هو تغيير عادات التاجيل – كما يري دوقلاس – وتحويلها الي عادة في العمل الفوري يتطلب منك سلوكا ايجابيا ويقترح دوجلاس مايأتي :

* أجب علي الرسائل الواردة عند وصولها . لا تضعها جانبا وتقول سوف ارد عليها فيما بعد ..
* عندما تقول لنفسك سوف أقوم بهذا الامر ، عليك القيام به فورا وليس فيما بعد .
* ضع جدولا للاشياء المطلوبة واحرص علي تنفيذ الجدول وتعلم أن تكبح تلك النشاطات غير المجدولة التي غالبا ما تخفي وراءها عملية التأجيل .

كما يري وليام فرند W. Frend انه يمكن وضع حد للتأجيل عن طريق

1 – أعلم ان التأجيل ليس الحل لمعالجة أعمالك:

2 – قسم المشكلات الكبيرة الي احجام يمكن التحكم فيها .

3 – خطط ونفذ مهمة اولية .

4 – ضع رهانا لنفسك .

5 – أبتكر نظاما للحوافز .

6 – جرب خطة قصيرة لمدة خمس دقائق .

7 – أبدأ بأصعب جزء أولا

8 – صمم بيئة عملك..

الاتصالات ودورها في ادارة الوقت

تعتبر الاتصالات من أهم نشاطات القادة والمديرين ويجب عليهم استخدامها بشكل فعال حتي تستطيع ادارة وقتك بفعالية . ويمكن مُراعاة ذلك :

1 – خطط كل اتصالاتك المكتوبة والشفوية .

2 – تعلم كيف تنهي أو تقطع المحادثات او النقاشات ،فعندما تعتقد ان الموضوع قد تم تغطيته تماما

3 – ابحث عن وسائل للحفاظ علي الاتصالات بشكل دقيق ومختصر وفعال ما امكن ..

4 – أشعر الناس الذين تتحدث اليهم عندما تشعر ان الحديث المهم قد انتهي ، وذلك بالحديث عن اهمية الوقت او المطالعة الي الساعة في يدك او نحو ذلك ...

5 –ان ادارة الاتصال هي أدارة الوقت .

8

تخطيط الوقت

تخطيط الوقت:

تعتبر عملية التخطيط أهم عنصر من عناصر أدارة الوقت .

والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب انجازه. واختيار احسن الخطوات وتطويرها لكي يتم انجاز الاهداف المرغوبة .

ويشتمل التخطيط علي الجوانب التاليه :

- المهام البسيطة
- المهام الهامة
- الاهداف
- المواعيد .
- الانجازات .

كيف تخطط وقتك وتتحكم به :

سوف نتناول عملية التخطيط للوقت من خلال عرض بعض التمارين العملية .

سوف نتناول عملية التخطيط للوقت من خلال عرض بعض التمارين العملية .

هل أنت مستعد :

تمرين علي التحليل الشخصي للوقت :

توضح العبارات التالية مختلف الطرق المستخدمة . أجب علي هذه العبارات من واقع عملك الفعلي الذي تمارسه . كن صادقا في اجابتك لانها توضح بجلاء اسلوبك الفعلي في تخطيط الوقت والتحكم فيه ، ولكي تقارن اسلوبك بأسلوب الاخرين والذي سوف تعرفه فيما بعد :

جدول رقم (5) التحليل الشخصي للوقت

1 – احتفظ بسجل مكتوب لكيفية قضائي للقسم الاكبر من وقتي	لا	أحيانا	غالبا	دائما
2 – أضع المهام غير المحببة لي في جدولي عندما تكون طاقتي في أوجها .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
3 – أراجع عملي وافوض المهام التي يمكن ان يقوم بها غيري .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
4 – لدي وقت لكي أقوم بواجباتي وما يجب القيام به .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
5 – احلل وقتي لاحدد كيف يمكنني دمج بعض المهام او التخلص منها .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
6 – المهام التي تحقق اهدافا قريبة لها أولوية علي تلك الاكثر اهمية منها وبعيدة المنال .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
7 – يعطيني رئيسي اعمالا اكثر مما يعتقد انني أقدر علي القيام بها	لا	أحيانا	غالبا	دائما
8 – اقوم بالمهام القصيرة (التلفون، والمراسلات) قبل الابتداء بالمشروعات طويلة الاجل .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
9 – اراجع تسلسل مهامي واقوم بأجراءات لتحسين ذلك .	لا	أحيانا	غالبا	دائما
10 – ارتب اولوياتي حسب اهمية اهداف المهام .	لا	أحيانا	غالبا	دائما

المصدر دايل تيمب ، ادارة الوقت ت . وليد هوانه معهد الادارة 1411 ص228 –229

بعد الاجابة علي تلك الاسئلة في الجدول رقم (5) نأمل مقارنة اجابتك بالاجابات الموجودة في جدول رقم (6) وهي الاجابات المفضلة .

جدول رقم (6) اقترام لأفضل استخدام لوقت الاداري

السؤال	لا	احيانا	غالبا	دائما
1	2	3	2	1
2	صفر	1	2	3
3	1	2	2	3
4	صفر	1	2	3
5	2	3	2	3
6	2	3	2	1
7	3	2	1	صفر
8	3	2	1	صفر
9	1	2	3	2
10	صفر	1	2	3

اذا كانت درجتك اعلي من 25 فأن الوقت يستخدم بشكل فعال . اما اذا كانت الدرجة اقل من 15 فأن الوقت لايستغل بشكل فعال . لذلك يجب اتخاذ خطوات تصحيحية لتحسين فعاليته .

ويوضح الشكل رقم (4) الخطة الاسبوعية ، والشكل رقم (5) الخطة اليومية ويمكن التدرب عليهما .

شكل رقم (4)

الخطة الاسبوعية:

الاهداف : ما ذا أخطط لكي أنجز حتي نهاية الاسبوع.

١- انهاء خطة التدريب والتطوير
٢- اجراء مقابلات مع المتدربين الجدد
٣- مراجعة الوصف الوظيفي
٤- الاتصال بشركات مؤسسات أخرى
٥- مراجعة الاداء ..

أي يوم	الوقت المطلوب	نتائج الاولويات	النشاطات
السبت	٣٠ د	١	الاجتماع مع قسم التدريب
السبت	٤٥ د	٢	الاجتماع مع المحاسبة
الأحد	ساعتان	٣	اعداد المسودة الاولية

شكل رقم (5)

الأشياء التي تؤديها اليوم

المفرده	الاولوية	الوقت المطلوب	العمل المنجز	جدول الاحداث	
الاجتماع مع قسم التدريب	P	٣٠ د		7:30	الاجتماع مع الموظفين
				8:00	
الاجتماع مع المحاسبة	P	٤٥ د		8:30	
				9:00	الاجتماع مع قسم التدريب
إعداد المسودة الأولية	P	ساعتان		9:30	
				10:00	
				10:30	
				11:00	
				11:30	
				12:00	
				12:30	
				1:00	الاجتماع مع المحاسبة
				1:30	
				2:00	
				2:30	
				3:00	

				3:30	
				4:00	
				4:30	
				5:00	
				المساء	

ملاحظات :

شكل رقم (6)

تحليل تفاعل مضيعات الوقت

الادارة الجيدة للوقت تتطلب فريق فعال . كل واحد منا يجب عليه ان يستخدم وقته بشكل جيد ويجب ان نتعاون مع بعض في استخدام اوقاتنا بشكل جيد ايضا . غالبا ما نساهم في اضاعة وقت بعضنا . احيانا من دون ان نشعر بذلك . استثمر بعض من وقتك لكي تحلل علاقات وقتك مع الاخرين . ناقش النتائج مع اولئك المهتمين والمعنيين، وابحثوا جميعا عن حلول مجدية تخدم الجميع .

الشخص رقم ا اري غالبا المرؤوسين، الزملاء، الرئيس .. الخ	كيف اضيع وقتهم : الاشياء التي اقوم بها او لا اقوم بها	كيف يضيعون وقتي، الاشياء التي يقومون بها او لا يقومون بها	الحلول المقترحة: الافكار والاجراءات المباشرة
علي	مقاطعة دائمة نسي مراجعة الخطة	لم يحضر الملف المتعلق بمذكرة الملاحظات ناقصة	اجتماع في الصباح تدريبا [illegible] الوقت
سليمان	دائما اغير رأيي لا اعطيه معلومات كاملة	لا يخطط بشكل جيد يسأل كثيرا عن اشياء تافهة	خطط حسنة اجتماعات يومية دائمة وضع نظام جيد للمتابعة

مبادىء أستغلال الوقت:

علي ضوء التمرين السابق وتحليل ابعاده يقترح بعض باحثي الوقت بعض المبادىء التي تساعد المديرين علي ادارة الوقت واهمها :

1 – ضرورة مراجعة المدير للمهام التي ينبغي اكمالها و ليري ان كان بالامكان انجازها في وقت اقل .

2 – علي المدير ان يستخدم كل اختصار ممكن . علما بأن العمل الجيد او المرضي هو كل ما يحتاج اليه بالنسبة الي نوعية اداء معظم اعماله .

3 – ينبغي علي المدير ان يكون راغبا في القيام بالمهام الصعبة اولا .

4 – ينبغي للمدير ان لايدع غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل اسرع .

5 – يجب علي المدير ان لايغرق بأعمال يمكن لغيره ان يقوم بها .

6 – يجب علي المدير ان يهتم بالارشادات والاوامر التي توجه للمرؤوسين .

7 – يجب علي المدير ان يكون حازما ولا يؤجل عمله .

8 – يجب علي المدير ان يخطط لفترة غيابه وماذا يجب ان يقوم به الاخرون فترة غيابه

9– ينبغي علي المدير ان يكون محافظا علي الوقت تماما . لانه هو القدوة للاخرين .

10 – يجب ان يكون لدي المدير خطة عمل لتنفيذها في وقت الصباح . واراء عما ينبغي انجازه من كل يوم عمل .

كيفية توزيع الوقت

يري بعض الباحثين ان المديرين يحتاجون الي كمية كبيرة من الوقت لكي يخططوا ويديروا اعمالهم بكفاءة عالية . غير ان الواقع الفعلي يقول بأن ما يمضيه المديرون في التخطيط والتفكير في اداء العمل لا يتجاوز 5 ٪ بالمائة من وقتهم .

وجدت دراسة اجرتها موسسة امرسون الاستشارية مع عدد من المديرين الكبار خلال عدة سنوات كيفية قضاء المديرين لوقتهم وكان من اهم نتائج الدراسة كما يوضحها الجدول (7) مايلي

جدول رقم (7) توزيع الوقت

داخل المكتب	الوقت بالدقائق	النسبة
الهاتف	10.8	٪18
الاجتماعات المجدولة	88.8	٪ 14
الاجتماعات المفاجأة	64.8	٪ 10.8
المقاطعات	44.4	٪ 7.4
القراءة والكتابة	40.8	٪ 6.8
الاملاء علي الالة الكاتبة	27.6	٪ 4.6
التخطيط والتفكير	34.2	٪ 5.7

المجموع	408.6	%68.1
	(6.8 ساعات)	

بعيدا عن المكتب

المؤتمرات واجتماعات العمل	84.0	% 14.0
اجتماعات غداء	57.6	% 9.6
العمل في المنزل	49.8	% 8.3
	191.4	% 31.9
		(3.2) ساعة

الوقت الكلي = عشر ساعات

جدول (8) توزيع الوقت الفعال للمديرين

المهمة 9-8 10-9 11-10 12-11 1-12 2-1 3-2 4-3 -4
5 المجموع

في المكتب
الهاتف
الاجتماعات المجدولة
الاجتماعات غير المجدولة
المعوقات
القراءة والكتابة
الاملاء
التخطيط والتفكير

خارج المكتب
المؤتمرات والاجتماعات
اجتماعات مع الغداء
العمل في المنزل

ويمكن عرض المثال التالي كدليل علي عملية تخطيط الوقت :

النشاط:

من الساعة 8 – 9 صباحا يوم غد سوف أعمل علي جدول الاجتماع.

النتيجة :

من الساعة 8 – 9 غدا سوف اكمل الجدول للاجتماع .

ففي مثل هذا العمل أنت تحاول التعامل مع نتائج أساسية وتنجز شيئا كثيرا من العمل .

تمرين عملي علي وضع النتائج الاساسية

انجاز الهدف :

1 – حدد بشكل واضح واساسي ماهو المطلوب أنجازه :

----

2 – جزيء الاهداف الكلية الي اجزاء صغيرة :

----

3 – ضع جدول للوقت :

----

4 – حفز ذاتك ، اعمل بأسلوب منظم و ملتزم ، وضع أهدافك بشكل دوري

نماذج عملية علي تخطيط الوقت

أ – تأليف كتاب :

– نظم الكتاب الي عدة فصول .

– ضع موعد لانجاز الفصل الاول .

– انجز الفصل الاول (وهذا الانجاز للفصل الاول والالتزام فيه في الموعد المحدد سوف يحفزك علي انجاز الفصل الثاني منه) .

ب – تخفيض الوزن

– قرر كم كيلوجرام تري ضرورة خفضها من جسمك.

– قرر كم من الوقت تحتاجه لخفض هذا الوزن .

– قرر كم من الوقت يمكن خفضه خلال الاسبوع وخلال اليوم .

– حافظ علي الجدول الذي وضعته لحفظ الوزن .

– أعمل تعديل وتكييف لتلك الايام التي لم تستطيع خلالها الالتزام بخفض الوزن .

– أعمل بجد خلال اليوم التالي حتي تتمكن من المحافظة علي عملية حفظ الوزن .

بهذا الاسلوب يمكنك تحقيق الهدف .

ج – توفير مال كاف للتقاعد :

– قرر كم من سنة باقية حتي تحصل علي التقاعد .

– حدد كم من المال تحتاجه لكي تعيش معتمدا عليه علي ضوء متطلبات حياتك وشروطك الخاصة بأسلوب حياتك.

– خصص كمية من المال خلال سنوات العمل الباقية لكي تعرف كم من المال تحتاجه لتوفيره خلال السنوات العشر والخمس والسنة والشهر القادمة ، وهل

التوفير خلال الشهر القادم كاف كنموذج لتوفير المال المطلوب خلال السنوات القادمة . (مع ملاحظة اخذ الحيطة لسنوات التضخم والكساد المالي) .

وضع الهدف

هدف الحياة : ---------------------------------

الواجب انجازه في عشر سنوات :

الواجب انجازه خلال خمس سنوات :

الواجب انجازه في اربع سنوات :

الواجب أنجازه في ثلاث سنوات

الواجب انجازه في سنتين :

الواجب انجازه في سنة واحدة :

الواجب انجازه في ستة شهور :

الواجب انجازه في الشهر القادم:

الواجب انجازه في الاسبوع القادم:

الواجب انجازه اليوم:

اختيار موضوعات الهدف :

التقاعد

العمل

اوقات الفراغ

الاجازات

الصحة

الصداقة

العائلة

الاهلية

** تخمين :

ضع الاهداف من ناحية اساسية ، ونتائج قابلة للقياس ، لاتعمم، ضعها بشكل عال حتي تشوق نفسك .

تحليل الوقت للمدير التنفيذي:

ضع قائمة بجميع المهام التي تؤديها في جميع ساعات الوقت الذي تؤدية حتي ذلك الوقت الذي لاتؤدي فيه مهام جدول رقم(9).

الوقت	المهمة	الاولوية
8 – 9	--	
	--	
9 – 10	--	
	--	
10 – 11	--	
	--	
11 – 12	--	
	--	
12 – 01	--	
	--	
01 – 02	--	
	--	
02 – 03	--	
	--	

04 – 03 ---

----

05 – 04 ---

----

06 05 ---

مفاتيح الاولويات : 1 – هامه وحيوية 3 – روتينية

2 – هامة 4 – غير ضروري

----

* أهم الأساليب العملية لادارة الوقت :

فكر في استخدام هذه الاشياء للتحكم في ادارة الوقت :

مفكرة المكتب :

ان المفكرة يمكن استخدامها لجدولة الاجتماعات والمواعيد ، كما يمكن استخدامها بفعالية لتسجيل و ابرز مواعيد الانتهاء من انجاز المهام والمواعيد مسبقا ، وبذلك يمكن تجنب مشكلة ان نكون في اكثر من مكان او القيام بأكثر من عمل في وقت واحد . ويوضح الشكل رقم (7) نموذج مفكرة أو سجل للمهام والنشاطات اليومية اليومية .

وقد تطورت أساليب المفكرة اليومية ، منها الصغير والكبير ، كما ساهمت التقنية الجديدة في تطوير نماذج متعددة من المفكرات المتقدمة.

شكل رقم (7)

سجل النشاطات اليومية (المفكرة اليومية)

الوقت	النشاط	الأهمية	أنواع المؤثرات: تلفون	أخرى	طبيعية
7:30	الوصول إلى المكتب وتناول القهوة أو الشاي ...	1 2 3 4 5			
8:00	قراءة البريد	1 2 3 (4) 5	ا		
8:30	تحديد الأولويات	1 (2) 3 4 5	ا	مكالمة من الخارج	
9:00	اجتماع مع الموظفين	1 2 (3) 4 5			
9:30	" "	1 2 (3) 4 5			
10:00	مراجعة تقرير	1 2 (3) 4 5	ا	مكالمة المدير	
10:30	الإجابة على الخطابات	1 (2) 3 4 5	ا		
11:00	" "	1 2 3 4 5			
11:30	مناقشة المشروعات	1 2 (3) 4 5	ا	حديث مع السكرتير	
12:00	صلاة	(1) 2 3 4 5			
12:30	رد على بعض المكالمات	1 2 (3) 4 5			
01:00	اجتماع مع المدير	(1) 2 3 4 5			

شكل (8)

ملخص سجل الوقت

النشاطات / الفعاليات	مجموع الوقت	نسبة الوقت	ملاحظات
تعليمات توجيهات للموظفين	٩,٤	١٧	
دعم اساسي للعاملين	٥,٥	١٠	
اتصالات وتنسيق	٢,٦	٥	يجب زيادتها
توجيه انظمة وسياسات	٣,٢	٦	

قوائم المهام المطلوب انجازها :

هناك اسلوب فعال لادارة الوقت ، وهو ان تحمل دفتر ملاحظات يحتوي علي قائمة النشاطات اليومية والاسبوعية التي يجب اتمامها . وكلما انتهت مهمة شطبت من القائمة واضيفت مهمة جديدة .

ان هذا الاسلوب يعتبر قيما ومفيدا لتذكر كتابة المراسلات ، واجرأ الاتصالات الهاتفية والحصول علي معلومات معينة ، او مقابلة شخصية .

أوراق الخطط:

ان هذه الاوراق تعمل كدليل ارشادي للانشطة التي تم القيام بها او التي ما زالت قيد الانجاز كما يمكن لهذه الاوراق ان تساعد المدير او المشرف علي التركيز علي مقدار الوقت المطلوب الذي ينبغي تخصيصه لانجاز مهمة معينة .

ألتامل والتفكير:

يتحتم علي المدير ان يأخذ بين وقت وأخر بعض الوقت لنفسه ليفكر كيف تسير امور العمل في ادارته او قسمه ، ويراجع من خلالها كيفية استخدامه للوقت بعد تحليله وتقييمه .

ان تخصيص وقت للتفكير والتأمل يمكن ان يكون عملا مريحا لكل مدير أو مشرف .

٩

التفويض
وإدارة الوقت

دور التفويض في إدارة الوقت :

ألتفويض هو : تحويل مسئولية القيام بمهمة معينه من شخص الي أخر

ويعتبر التفويض من أفضل ادوات ادارة الوقت التي تتوفر للاداري . انه مهم لجميع المستويات الادارية في المنظمة . ويجب ان يتعلمه كل فرد في المنظمة ، لانه يساعد علي النجاح والفعالية الادارية.

ان التفويض يساعد المفوض ، كما انه مهم في تطوير مرووسيه وهذا بدوره ينعكس علي كفاءة المنظمة وفعاليتها .

لكن لماذا يخاف بعض المديرين من التفويض ؟ :

يوضح راوسب في مقالته عن التفويض ان اسباب عزوف بعض المديرين عن التفويض الي الاسباب التاليه :

1 – عدم الثقةبالمرووسين :

ان الخوف من النتائج غير المرضية تؤدي بالمدير الي الحكم بأن رأي المرووس ربما يكون خاطئا ، او بأنه لن يستطيع اتمام مهامه .

2 – عدم الثقة بالنفس :

ان المديرين الجدد يشعرون بعدم الاطمئنان في اعمالهم وفي علاقاتهم بمرؤسيهم وزملائهم.

3 – عدم الرغبة في المخاطره :

لا يخلو التفويض في طبيعته من بعض المخاطرة ، لذلك يخشاه بعض المديرين .

4 – سوء تحديد الواجبات :

يجب ان يكون لدي المدير فهم واضح لمسوؤلياته وسلطته .

5 – الخوف من المرووسين كمنافسين :

ان ذلك يجعل المدير ينتقد المرووسين نقدا زائدا ، مع التقليل من شأن انجازاتهم.

مقترحات للتفويض الفعال :

1 – أتفق مع رئيسك علي تحديد عملك. خذ كل المبادرات التي تستطيع القيام بها دون انتهاك لحقوق الاخرين . ان التعريف الدقيق لعملك يحدد مسئولياتك وتصرفاتك.

2 – تأكد من ان مرؤسيك يفهمون ما تتوقعه منهم. فالطريقة البسيطة للتفويض هي ان تخبر مرؤسيك عن السلطة التي تحتفظ بها لنفسك .

3 – اكتسب السياسات التي يمكن ان يستخدمها المرؤوسين كدليل لهم عند صنع قراراتهم.

4 – كن متواضعا بحيث تعترف بأن شخصا ما يستطيع ان يقوم بالعمل بنفس الجودة التي تؤدي بها انت العمل .

5 – اجعل اكبر عدد من المرؤسين مساءلين تجاهك مباشرة. فهذا يساعدك علي الاتصال وصنع القرارات .واتخاذ الاجراءات وممارسة الرقابة

6 – اجعل المرؤسين مسؤلين عن انجاز وتحقيق النتائج بدلا من القيام بالنشاطات .

الاشياء التي يجب والتي لا يجب تفويضها :

ثمة أشياء يجب تفويضها للاخرين وهناك أشياء يجب عدم تفويضها ويوضحها الشكل رقم (9)

شكل رقم (9)

الاشياء الواجب تفويضها	الاشياء غير الواجب تفويضها
1 – المسائل التي تكرر نفسها	1 – النشاطات التي لاتتمكن تعريفه وتحديد اهدافها .
2 – القرارات الروتينية .	2 – المعلومات ذات الاهمية الجوهرية بالنسبة للعمل .
3 – المعلومات التي تتطلب وقتا كبيرا لاعدادها .	3 – حقوقك المستخدمة .
4 – جوانب العمل التي لا تتطلب مهارات عالية	4 – المسؤوليات المزدوجة التي يمكن ان تشعر المرؤوس بأهميته .
5 – الجوانب العملية التي تتطلب مهارات فنية (ولا يمكن للمختصين او الفنيين لديك القيام بها .	5 – القرارات التي تستلزم حساسية في العلاقات وافراد كثيرين .

الاشياء التي يمكن تفويضها هي : القراءة ، كتابة الخطابات ، المشاركة في الاجتماعات ، توقيع المتطلبات الروتينية .

الحاجة الي التفويض

الاسباب	الحلول

الخوف من عدم كفاءة المرؤسين	1 – التدريب 2 – قبول الخطاء 3 – الابدال

الخوف من كفاءة المرؤوسين	1 – تدريب الذات 2 – التفويض الكلي 3 – اعطاء تقدير 4 – صيانة التحدي

معني زيادة عمل المرؤوسين	1 – موازنة العمل في القسم 2 – تكييف الاولويات 3 – توظيف عاملين

الخوف من فقدان الرقابة	1 – شرح المهام بشكل جيد 2 – التحكم 3 – تبني الثقة

نصائح :

1 – لايمكن دائما عمل الشيء بشكل جيد

2 – تقبل الاخطاء.

3 – تقبل أفكار الاخرين.

فوائد ومزايا التفويض

- يساعد علي زيادة الابداع في ادارة الوقت .
- يبرز تدريب وتطوير العاملين .
- يزيد من مستوي الانتاجية الكلية .
- يوفر الجدارة والكفاءة الاخري .

تحليل المهام :

وصف المهمة :

من من الاخرين يمكنه عمل هذا :

ماهي احسن طريقة لعمل هذا :

ماهو أحسن مكان لعمل هذا :

اماذا نعمل هذا علي الاطلاق :

ملاحظات أخري :

أنت تفوض بفعالية..

أنت مدير فعال للوقت

شكل رقم (10)

سجل عملية التفويض

الاشياء التي قد فوضتها	الاشياء التي بأمكاني تفويضها	الاشياء التي لست متأكدا بتفويضها	الاشياء التي لا أستطيع تفويضها
تحديد حل المشكلات جمع المعلومات	تحليل البيانات قرارات المشكلات غير رئيسية وضع جداول عمل	قرارات المشكلات كبيرة وضع جداول عمل تحتاج إلى تنسيق مع الاقسام الاخرى	وضع تقرير للمدير المناسبة للحلول أو المشاكل

السكرتير وإدارة الوقت

الاستفادة الفعالة من السكرتير

ان مدير المكتب أو السكرتير الفعال يضاعف فعالية القائد أو المدير او المشرف . كما أنه يساهم في أدارة وقته بفعالية .

* أهمية تنظيم وقت السكرتير:

ان قدرة المدير أو السكرتير علي تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس علي فعالية الادارة ، والمدير والانتاجية .

ان تعرف السكرتير علي أهمية الوقت والقدرة علي ادارته يساعد المدير في ادارة وقته ونشاطاته . كما ان تدريب السكرتير علي ادارة الوقت وتنظيم نشاطات العمل يعتبر عاملا حيويا في فعالية المنظمات في العصر الحاضر .

أهم واجبات فعالية السكرتير

- فحص المكالمات والزوار .
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات .
- تنظيم المواعيد والاجتماعات .
- اعداد مسودة المذكرات والخطابات .
- تفويض الاعمال الخفيفة.
- القراءة للمدير .
- صيانة ومتابعة وتحديث الملفات .
- مساعدة المدير علي تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد .
- التفكير بأحتياجات المستقبل .
- أخذ زمام المبادرة بكل مايهم المكتب
- فهم الامور من أول مرة .

أقوال في إدارة الوقت:

يجب ان يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التى نوليها للممتلكات الأخرى .

ا. ديل تيمب

توقف عن تضيع الوقت وابدا في إدارتة واستثمارة يمكن أن يكون ذالك أفضل إستثمار تقوم بة لنفسك ولمؤسستك .

وليام ر . ويكلين

الوقت مورد فريد لايمكن إدخاره بل استخدامة بحكمة .
الوقت الماضي ذهب الى غير رجعة ، ولايعوض ويحدد بانه اغلى مورد لكل شخص ولكنه لايمكن استرجاعة .

جنيتر ميترا

برابهاكرا ميس

الوقت هو اندر الموارد فاذا لم تتم ادارتة لن تتم ادارة اي شيءاخر .

بيتر دريكر

الوقت دائري حيث ان تبدا وتتغير وتتوقف ، فعدم القدرة على الابتداء يسمى ترددا ، وعدم القدرة على تغيير الاحداث مع الوقت يسمى جمودا ،أوعدم مرونة كما ان عدم الرغبة في ايقاف حادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر اكراها .

تشارلز شيلنغ

الوصايا العشر لإدارة الوقت بفعالية:

يقترح لاري مكدوجل هذه الوصايا العشر لادارة الوقت

1 – لا تضع امامك ساعة :

يعتبر الاكثار الي النظر الي الساعة بسبب مشكلات متأصلة لدي المدير او المشرف . كما ان النظر الكثير الي الساعة قد يدلل علي عدم الرضاء او الملل من الوظيفة .

2 – لا تقتل الوقت :

ان الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء علي المنظمات .

3 – أكرم مدير مكتبك او سكرتيرك:

ان مدير المكتب او السكرتير الجيد تساوي قيمته الذهب . ويجب التعرف علي مهاراته وكيفية استغلالها .

4 – حاول ان لا تسرق شخص أخر :

لا تخلو منظمات العمل من بعض الاشخاص الذين ليس لهم عمل ، فيكون هولاا الاشخاص مصدر ازعاج للاخرين فلا تكون واحد منهم.

5 – لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك :

يميل بعض الموظفين الي الكذب في طريقة استخدام الوقت . وكلما ارتفع مستوي الانسان في وظيفته ، كلما زادت اهمية الوقت لديه .

6 – لا تأكل طعام الغداء وحدك:

ان قضاء وقت الغداء او الشاي او القهوة مع الاخرين يساهم في

اتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الاخرين وفهمهم بشكل اكثر . كذلك يكون فرصة لتعريفك علي الاخرين .

7 – خذ أجازتك :

مهما كان العمل الذي تؤديه ومهما كان التفاني والاخلاص فلابد من الاجادة . لانها تعطي الفرصة للتجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد .

8 – لا تؤجل أو تماطل :

لا تؤجل عمل اليوم الي الغد حكمة ذهبية ، غير انه كم من المديرين والمشرفين يلتزم بها .

9 – لا تخف من العمل :

ان الثقة بالنفس من اهم مقومات المدير او المشرف او الموظف ويمكن بناء الثقة عن طريق الاعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل .

10 – لا تتمني وقت الاخرين ان تمني وقت الاخرين دليل علي عدم القدرة علي ادارة الوقت .

* أقتراحات لادارة الوقت:

1 – رتب مكان العمل

2 – وضع الاهداف .

3 – حدد الاولويات

4 – انته من اوراقك بأسرع وقت ممكن .

5 – أجمع المهام المتشابهة .

6 – قسم المهام الكبيرة الي مهام صغيرة .

7 – استخدم وقتك الممتع والمفضل بشكل فعال .

8 – تعرف علي ساعاتك المثمرة .

9 – قلل من المقاطعات وتسرب الوقت .

10 – تجنب محاولة الوصول الي الكمال .

11 – تعلم ان تقول لا .

12 – كافئ نفسك .

* كيف تحافظ علي وقتك :

يقترح الن لاكين Alen Lakein 1973, بعض المقترحات والتوصيات لكيفية توفير وأدارة الوقت :

1 – اعتبر وقتك جزاء لا يتجزا من حياتك .

2 – حاول الاستمتاع بأي شيء تعمله .

3 – كن دائما متفائلا .

4 –أبن حياتك علي النجاح والتفوق .

5– لا تضيع وقتك عندما تفشل في اي مهمة .

6 – لا تضيع وقتك بالشعور بالندم اذا لم تفعل شيء.

7 – هناك دائما متسع من الوقت للاشياء الهامة ،فأذا كانت هامة سوف توجد الوقت للقيام بها .

8 – حاول ايجاد تقنية جديدة كل يوم تتمكن من خلالها الحصول علي وقت اطول .

9 – أستيقظ مبكرا خلال ايام الاسبوع ، ونم مبكرا .

10 – تناول طعام غداء خفيف حتي لا تشعر بالنوم بعد الظهر .

11 – لا تقرأ الصحف والمجلات دائما بل أقرأها احيانا واحرص علي ما يدور في العالم من خلال مؤجز الاخبار.

12 – أستعرض في قراءتك للكتب الافكار الرئيسية .

13 – تخلص من مشاهدت التلفزيون قدر الامكان .وركز علي مشاهدت الافلام والبرامج الممتعة.

14 –احرص علي ان يكون مقر عملك بالقرب من منزلك لتتمكن من المشي اليه . واستخدم السيارة عندما تشعر بالتعب او الكسل.

15 – اختبر الممارسات او العادات القديمة .

16 –تخلص دائما من وقت الانتظار "واذا كان لا بد من الانتظار فأعتبره " هدية للوقت " لكي ترتاح . خطط واعمل بعض الاشياء الت لم تعملها حتي الان .

17 – اجعل ساعتك متقدمة 3 دقائق علي الاقل حتي تكون دائما في وقت مبكر خلال يومك

18 –احمل دائما اوراق حجم 3 *5 (كروت) في جيبك حتي تتمكن من تسجيل الملاحظات والافكار .

19 –راجع قائمة اهداف حياتك مرة كل شهر .

20 –راجع قائمة اهداف حياتك يوميا وحدد النشاطات التي تمارسها كل يوم لزيادة الاهداف

21 – ضع علامة في مكتبك تذكرك بأهدافك .

22 – حدد بأهدافك طويلة المدي في عقلك حتي عندما تقوم بأداء مهام بسيطة .

23 – دائما خطط الشي الاول في الصباح ، ثم ضع الاولويات لليوم .

24 – احتفظ بقائمة بألاشياء الاساسية المطلوب انجازها كل يوم، نظمها علي شكل اولويات ، ثم اعمل قدر الامكان علي انجاز اهمها بأسرع وقت ممكن .

25 – جدول وقتك قبل شهر بحيث انه في كل شهر تخصص تنوع وتوازن كوقت مفتوح للمهام والمشاريع الساخنة .

26 – اعط نفسك بين وقت واخر اجازة وكافيء نفسك مكأفأة خاصة عندما تنجز الاشياء الهامة

27 – أعمل اولا الاشياء الاولية .

28 –أعمل بذكاء وليس بصعوبة .

29 – حاول ان تعمل فقط الاشياء ذات الاهمية أ وليس ب ، ج .

30 – اجعل لديك ثقة في حكمك في الاولويات ، اسع لانجاز هذه الاولويات رغم الصعوبات

31 – أسال نفسك هل سوف يحدث شيء مزعج اذا لم اعمل هذا العنصر من الاولويات ؟ واذا كانت الاجابة لا فلا تفعلها .

32 – تخلص من النشاطات غير الانتاجية بأسرع وقت ممكن .

33 – اعط نفسك وقت كاف للتركيز علي الاولويات العالية .

34 – طور قدرتك للتركيز مع الوقت الطويل كأستخدام الشاي والقهوة .

35 – ركز علي عمل شيء واحد في نفس الوقت .

36 – ركز جهودك علي العناصر التي سوف تعطيك العائد طويل المدي .

37 – احرص علي الاستمرارية والكفاح والتحمل عندما تشعر انك سوف تفوز .

38 – درب نفسك علي عمل قائمة بالاولويات دون اهمال الاشياء الصعبة .

39 –اعمل الافكار الكثيرة علي الورق .

40 – أعمل الاشياء الابداعية لوحدك في الصباح ،واستخدم ساعات بعد الظهر للاجتماعات اذا كانت ضرورة .

41 – اعمل مواعيد لنفسك وللاخرين .

42 – حاول وضع قائمة للنشاطات في كل نقاش .

43 – لا تحاول اضاعة وقت الاخرين (الا اذا كان ذلك له علاقة بانجازاتك وعملك) .

44 – فوض كل شيء للاخرين .

45 – استخدم المتخصصين للمساعدة في بعض المشكلات الخاصة .

46 – اعتمد علي شخص ما للتعامل مع البريد الخاص بك والمكالمات الهاتفية والاعمال الروتينية الاخري .

47 – احتفظ بالاوراق الهامة وتخلص من الاوراق غير المفيدة قدر الامكان .

48 – تعامل مع كل ورقة (مثل الخطابات والرسائل والدعوات ..) مرة واحدة يعني اتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود اليها .

49 – فوض مدير مكتبك او سكرتيرك للرد علي الخطابات والرسائل والدعوات

50 – حافظ علي طاولة مكتبك نظيفة ، واجعل الاشياء الهامة بالقرب منك في وسط المكتب .

51 – نظم اوراقك واجعل كل شيء في مكانه المناسب (حتي تتمكن العودة اليه بأسرع وقت ممكن . وحتي لا تضع الوقت بحثا عنه) .

52 – حاول ان لا تفكر بعملك خلال عطلة الاسبوع .

53 – تعود الراحة .. والاسترخاء في عطلة الاسبوع .

54 – تحدث قليلا اثناء ساعات الدوام .

55 – أسأل نفسك دائما : ماهي احسن طريقة لاداء وقتي . (ص158 –160)

المراجع والهوامش :

أ- المراجع والهوامش العربية:

1 – سيد الهواري المدير الفعال ، مكتبة عين شمس 1982 .

2 – سيد الهواري ، ماذا يفعل المديرون ؛ مكتبة عين شمس .

3 – وليد هواته ، ادارة الوقت ، ادارة البحوث ، معهد الادارة 1411\1991.

ب – المراجع والهوامش الاجنبية :

1 - Alen Lakein , How to Control of your Time and your Live, Random House Com. , 1973 .
2 - A Dale Timpe , The Management of Time , Facts and Fil Publications , New yourk , 1987.
3 - Erik Calonius , How Top Managers Manage Thier Time, Fourtune , June 4 , 1990 PP 250 - 262 .
4 - William Oncken , jr . and Donalds , Wiss , Management Time ,: How got the Monkey ? Harvard Business Review , Nov - Dec , 1974 , PP. 75 - 80
5 - Marc Frons , They Cannt Stop Time , But They Can Help You Manage it , Business Week , May 22 , 1989 PP. 178 - 179
6 - Merrill E. Douglass and Larry D. Baker , The Time Management Workbook ,Published by Larry Baker Time Management Center, St. Louis,1989 .
7 - Merrill E. Douglass, " Creative Use of Time " The Personnel Administator (October 1975)
8- Larry D. Baker , and Merrill E . Douglass, Timewaster Tool Kit , Time Management Center, St Louis 1987 .
9 - J. Thomas Miller , 111, Time Manegement , 1981 , Leadership Seminars Ass.
10 - Peter Drucker , The Effective Executive , London : Heinemann, 1966
11 - Michael P. Kane , Time Management, AMA , a worhshop presented to IPA , Riyadh , Saudi Arabia , 1991 .

نـماذج

لإدارة الوقت

تم الاعتماد في هذه النماذج علي كتابي

The Time Management Workbook
& Timesaver Tool Kit

لمؤلفيهما:

MERRILL DOUGLAS & LARRY BAKER:

نموذج 1

بيان تحليل نشاطات العمل :

نشاط العمل	قيمة الافضلية	نسبة الوقت %	الوقت المثالي ن%	الوقت الفعلي %
المجموع	* * * *	%100	% 100	%100

نموذج 2

سجل النشاطات اليومية

الوقت	النشاط	الأهمية	أنواع المؤثرات تلفون أخري طبيعية
7:30		1 2 3 4 5	
8:00		1 2 3 4 5	
8:30		1 2 3 4 5	
9:00		1 2 3 4 5	
9:30		1 2 3 4 5	
10:00		1 2 3 4 5	
10:30		1 2 3 4 5	
11:00		1 2 3 4 5	
11:30		1 2 3 4 5	
12:00		1 2 3 4 5	
12:30		1 2 3 4 5	
01:00		1 2 3 4 5	

نموذج 3

ملخص سجل الوقت

النشاطات / الفعاليات	مجموع الوقت	نسبة الوقت	ملاحظات

نموذج 4

سجل مقاطعات الوقت

التاريخ   اليوم

(مثل الزيارات و المكالمات التلفونيه)

الوقت	كمية الوقت	نوعية المقاطعة	الهدف / الانجازات	القيمة	بكيفية الحد منه
بدايه / نهايه				أ ب ج	

نموذج 5

سجل ملخص للمشروع

عدد	الاولوية	وصف	تاريخالمهمة	أخر موعد	الوقت المطلو

نموذج 6

الخطة الاسبوعية:

الاهداف : ماذا أخطط لكي أنجز حتى نهاية الاسبوع:

النشاطات	نتائج الأولويات	الوقت المطلوب	أي يوم

نموذج 7

الاشياء التي تؤديها اليوم

المفردة	الأولوية	الوقت المطلوب	العمل المنجز	جدول الاحداث	
				7:30	
				8:00	
				8:30	
				9:00	
				9:30	
				10:00	
				10:30	
				11:00	
				11:30	
				12:00	
				12:30	
				1:00	
				1:30	
				2:00	
				2:30	
				3:00	
				3:30	
				4:00	
				4:30	

نموذج 8

تحليل تفاعل مضيعات الوقت

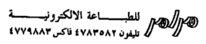
الادارة الجيدة للوقت تتطلب فريق فعال . كل واحد منا يجب عليه ان يستخدم وقته بشكل جيد ويجب ان نتعاون مع بعض في استخدام اوقاتنا بشكل جيد ايضا . غالبا ما نساهم في اضاعت وقت بعضنا . احيانا من دون ان نشعر بذلك . استثمر بعض من وقتك لكي تحلل علاقات وقتك مع الاخرين . ناقش النتائج مع اولئك المهتمين والمعنيين، وابحثوا جميعا عن حلول مجدية تخدم الجميع .

الشخص رقم ا اري غالبا المرؤوسين، الزملاء الرئيس ..الخ	كيف اضيع وقتهم : الاشياء التي اقوم بها او لا اقوم بها	كيف يضيعون وقتي: الاشياء التي يقومون بها او لا يقومون بها	الحلول الممكنة: الافكار والاجراءات المباشرة

عزيزي قارئ هذا الكتاب :
أعتقد إن إدارة الوقت تهم لجيلنا ،
أمل بعد قرأتك له أن تعيد
القراءة وتوصي بقرأته من قبل
الاصدقاء و الزملاء الاخرين من ذوي
العلاقة .. أو اهدائه لهم لتعميم
الفائدة.
معد الكتاب

يطلب الكتاب من المعد حسب العنوان التالي :

ناصر محمد العديلي
ص ب 92368
الرياض 11653
المملكة العربية السعودية


للطبـــــاعة الالكترونيــــة
تليفون ٤٧٨٣٥٨٢ فاكس ٤٧٧٩٨٨٣

الكتاب / إدارة الوقت

المؤلف / ناصر محمد العديلي

السنة / ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م



يتناول هذا الكتاب موضوع :

الوقت وادارته مثل اهمية الوقت / ماهية الوقت

الوقت كالمال / الاشياء الاولية والاشياء الهامة

التحكم في الوقت / مضيعات الوقت تخطيط الوقت/

الوصايا العشر لإدارة الوقت

يرجى في حالة الرغبة في الحصول على نسخة من الكتاب ملأ النموذج التالي وارساله إلى المؤلف مرفق به قيمة الكتاب حسب السعر المحدد

الاسم : ________________________

المؤسسة : ________________________

العنوان ________________________

____

____

هاتف :

الفاكس:

عدد النسخ المطلوبة ________________________

يرسل الطلب إلى العنوان التالي :

ناصر محمد العديلي

ص. ب: ٩٢٣٦٨

الرياض :١١٦٥٣

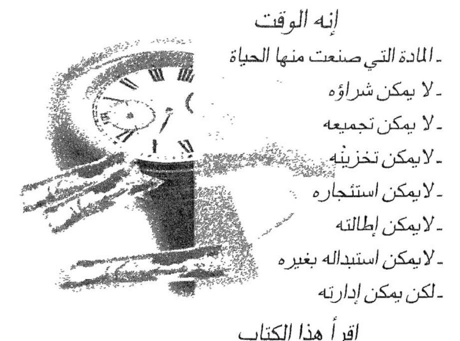
المملكة العربية السعودية

من اصدارات المؤلف



عن الكتاب

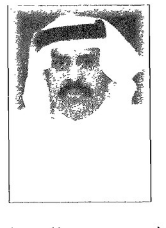
إنه الوقت



- المادة التي صنعت منها الحياة
- لا يمكن شراؤه
- لا يمكن تجميعه
- لايمكن تخزينه
- لايمكن استئجاره
- لايمكن إطالته
- لايمكن استبداله بغيره
- لكن يمكن إدارته

إقرأ هذا الكتاب

عن معد الكتاب



ناصر محمد العديلي

- ماجستير علم النفس الإداري
جامعة ولاية كاليفورنيا
- مدير عام البرامج الخاصة
وأستاذ مادة السلوك التنظيمي بمعهد
الإدارة العامة

من خبراته العلمية

- مدير عام إدارة البحوث بمعهد
الإدارة العامة ١٤٠٢ ـ ١٤١٠ هـ
- مدير عام البرامج العليا بمعهد الإ دارة
العامة ١٤١٠ ـ ١٤١٣ هـ
- شارك فى العديد من الإ ستشارات
التي قدمها المعهد للأ جهرة الحكومية

من أهم أعماله العلمية :

إدارة السلوك التنظيمى ١٤١٤ هـ
السلوك الإنساني والتنظيمي
(منظور كلي مقارن)
معهد الإدارة العامة ١٤١٥ هـ (تحت الطبع)

كتب للمؤلف تحت الإعداد :

الفيادة والإبداع
صنع القرارات وحل المشكلات
إدارة ضغوط العمل